

BILDUNG **aktuell**

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

12

06.12.2011

PSYCHOLOGIE

DIENST NACH **VORSCHRIFT**

Zwischen Engagement und Demotivation:
Welchen Einfluss Unternehmen auf die
Leistung ihrer Mitarbeiter haben

■ **PLUS: LERNTRENDS 2012**
Das Special zur LEARNTEC-Messe



» Themen. Autoren. Inhalte.



Der Umgang mit Widerständen verlangt sensible Kommunikation mit den Mitarbeitern. „Change-Kommunikation ist eine Führungsaufgabe, und man kann nie genug kommunizieren“, fordert **Dr. Benedikt Lutz** [ab Seite 3](#)

Im Führungslaboratorium des AVL-Instituts lernen Führungskräfte ihre Verhaltens- und Kommunikationsmuster kennen und verbessern ihre Kompetenz nachhaltig. Wie dieses spezielle Training funktioniert, erklärt **Mag. Hubert Kohel** [ab Seite 5](#)



Prof. Dr. Gunter Dueck beschreibt in seinem neuen Buch „Professionelle Intelligenz“, welche Kompetenzen in der Arbeitswelt von morgen gefragt sind und wie die Anforderungen sich im Joballtag ändern. Einen Auszug aus seinem Buch lesen Sie [ab Seite 7](#)

Engagement und Demotivation bilden unterschiedliche Dimensionen in der Arbeitswelt und müssen auch in der Führungsarbeit einzeln betrachtet werden. So analysiert **Dr. Paul Jiménez** den Einfluss der Unternehmen auf die Leistung ihrer Mitarbeiter. [Ab Seite 11](#)



Der Neujahrs-Check für Manager. Ein Fragenkatalog von **Dr. Michael Hirt** hilft, klar und zielgerichtet ins neue Jahr zu starten. Ziehen Sie Ihr persönliches Resümee [ab Seite 14](#)

LEARNTEC 2012. Die internationale Messe für Bildung, Lernen und IT startet am 31. Jänner. Die Top-Referenten Antony Fedrigotti, Prof. Dr. Dietmar Treichel und Dipl.-Ing. Ralf Besser geben im BILDUNGaktuell-Special schon jetzt einen Einblick in ihre Themen. [Ab Seite 17](#)



IMPRESSUM

Herausgeber: Alexander Karp
karp | communication company
Layout & Grafik: Anton Froschauer
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Medieninhaber & Herausgeber:
karp | communication company
www.karp.at
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Grundlegende Richtung: Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den

Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Lernen, Bildungspolitik.
Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle im Inhalt angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehalt-

lich Druckfehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als „Werbung“ gekennzeichnet.
COPYRIGHT: Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.

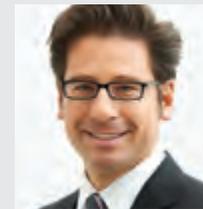
Fotos: beige stellt, Gunter Dueck © Alexander Basta

WIFI MANAGEMENT FORUM
WERT ZU WISSEN



Werbung

Kurzlehrgang Recht für Führungskräfte



mit **DDR. Thomas Ratka, LL.M** und hochkarätigem Trainerteam

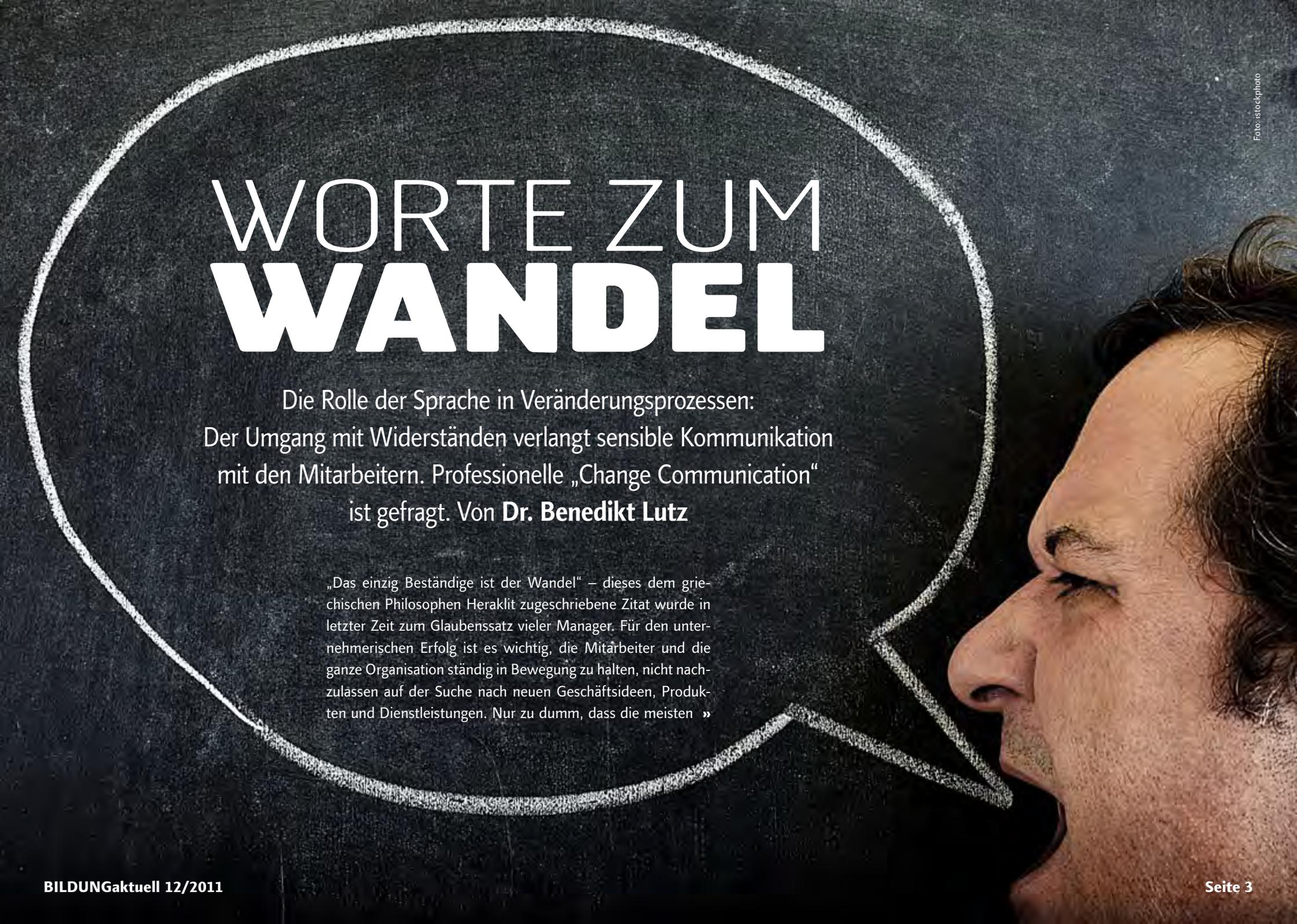
Elf Kurzmodule, ein fundierter Überblick über alle wirklich relevanten Rechtsbereiche für Unternehmer/-innen

Do, Fr, Sa 8. - 10. März 2012

Kosten: EUR 1.290

Buchung unter www.wifi.at/managementforum

WIFI MANAGEMENT FORUM am wko campus wien,
Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)
TELEFON +43 (1) 476 77-5232 **FAX** +43 (1) 476 77-95232
eMAIL managementforum@wifwien.at

A man's profile is shown on the right side of the page, speaking into a large speech bubble drawn with white chalk on a dark chalkboard. The speech bubble contains the main title and subtext. The man's face is partially visible, showing his nose and mouth as he speaks.

WORTE ZUM **WANDEL**

Die Rolle der Sprache in Veränderungsprozessen:
Der Umgang mit Widerständen verlangt sensible Kommunikation
mit den Mitarbeitern. Professionelle „Change Communication“
ist gefragt. Von **Dr. Benedikt Lutz**

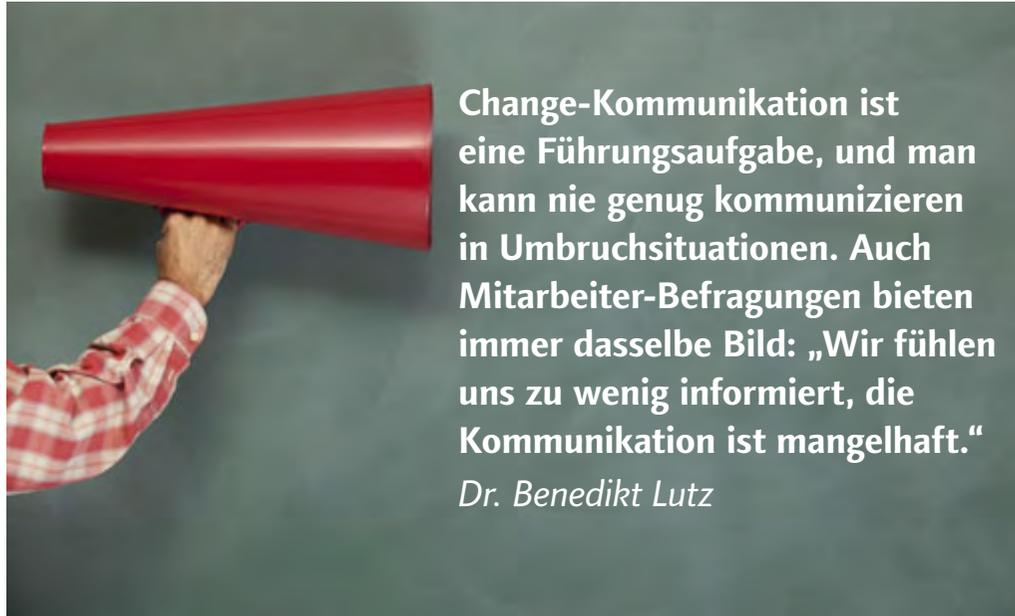
„Das einzig Beständige ist der Wandel“ – dieses dem griechischen Philosophen Heraklit zugeschriebene Zitat wurde in letzter Zeit zum Glaubenssatz vieler Manager. Für den unternehmerischen Erfolg ist es wichtig, die Mitarbeiter und die ganze Organisation ständig in Bewegung zu halten, nicht nachzulassen auf der Suche nach neuen Geschäftsideen, Produkten und Dienstleistungen. Nur zu dumm, dass die meisten »

Menschen ein starkes Bestreben nach Stabilität und Sicherheit haben. Und so geschieht es immer wieder, dass Veränderungsvorhaben am Widerstand der Mitarbeiter scheitern.

Der entscheidende Hebel für die Akzeptanz von Veränderungen – da sind sich die meisten Experten einig – ist gelingende Kommunikation, die den Sinn hinter den beabsichtigten Veränderungen erkennen lässt, Verständnis für die Notwendigkeit dieser Veränderungen vermittelt und auf die Emotionen der Betroffenen sensibel eingeht. So verwundert es nicht, dass in den letzten Jahren eine umfangreiche Literatur und Beratungsszene zum Thema „Change Communication“ entstanden ist.

Viele klassische Ansätze aus der Unternehmenskommunikation lassen sich in solchen Situationen anwenden, z.B. die Stakeholder-Analyse (welche sind die wichtigen Interessensgruppen und ihre jeweiligen Ziele?). Damit wird es möglich, unterschiedliche Gruppen gezielt nach ihren Bedürfnissen zu informieren. Auch das richtige Timing in Kaskaden spielt eine große Rolle, typischerweise top-down und inside-out (zunächst Führungskräfte und Mitarbeiter, dann Kunden, Lieferanten und Aktionäre). Wichtig sind auch der geeignete Medienmix (Mitarbeiter-Zeitschriften, Intranet, Großveranstaltungen, Gruppendiskussionen, ...), professionelles Issue Management und vieles andere mehr.

Diese Ratschläge sind wichtig und richtig, doch häufig nur die halbe Miete. Die Kommunikation kann ziemlich daneben gehen, auch wenn man formal alles richtig macht. Wenn etwa bei einer Mitarbeiter-Großveranstal-



Change-Kommunikation ist eine Führungsaufgabe, und man kann nie genug kommunizieren in Umbruchsituationen. Auch Mitarbeiter-Befragungen bieten immer dasselbe Bild: „Wir fühlen uns zu wenig informiert, die Kommunikation ist mangelhaft.“

Dr. Benedikt Lutz

Foto: istockphoto

tung die Zukunft des Unternehmens in vielen bunten Powerpoints dargestellt wird und der „Dialog“ mit den Mitarbeitern sich „aus zeitlichen Gründen“ auf das Beantworten vorher eingereicherter Fragen beschränkt, so wundert es nicht, dass bei den Mitarbeitern Misstrauen entsteht. Die Musik spielt dann woanders, z.B. in der Teeküche oder Kantine. Hier werden Vorurteile verfestigt, hier traut man sich, Befürchtungen zu äußern und Zukunftsängste anzusprechen.

Change-Kommunikation ist eine Führungsaufgabe, und man kann nie genug kommunizieren in Umbruchsituationen. Auch Mitarbeiter-Befragungen bieten immer dasselbe Bild: „Wir fühlen uns zu wenig informiert, die Kommunikation ist mangelhaft.“ Das betrifft alle Typen von Kommunikation, die eher formale und öffentliche Kommunikation ebenso wie die in-

formelle Kommunikation im kleinen Kreis. Ehrlichkeit wird von den Mitarbeitern dabei sehr geschätzt, auch wenn es hart zur Sache geht.

Auch die sprachliche Gestaltung der Kommunikation spielt eine große Rolle, klarer Ausdruck und möglichst hohe Verständlichkeit sichern die Verständigung. Hier geht es um Aspekte wie Einfachheit auf Wort- und Satzebene (wenig Management-Jargon, keine Satzgirlanden), um eine klare Gliederung (der rote Faden muss sichtbar bleiben), und um eine kurze und prägnante Ausdrucksweise (nicht zu viel und nicht zu wenig).

Besonders wichtig dabei sind eine klare Terminologie und der richtige Einsatz von Konnotationen (Nebenbedeutungen von Wörtern mit emotionaler Färbung). Verschleierungen werden von den Mitarbeitern meist schnell ent-

tarnt und erwecken weiteren Argwohn (bekannte Beispiele sind „Freisetzungen“, „Anpassungen der Ressourcen“, „Reduktion der Faktorkosten“ und ähnliche Euphemismen). Umgekehrt kann die richtige Wortwahl im richtigen Kontext auch eine starke positive Schubkraft entwickeln. Man denke an Slogans wie die „Rettung eines Produktionsstandorts“ oder „Gemeinsam die Zukunft gestalten“. Das funktioniert allerdings nur, wenn für die Mitarbeiter erkennbar ist, dass dies mehr als eine hohle Phrase ist. Sonst droht solchen Ausdrücken der schnelle Abstieg in den negativen Konnotationsraum, wie das Beispiel von der allzu oft behaupteten „Hebung von Synergien“ und viele andere zeigen.

Die Fachsprache des Change Managements ist voll von solchen Beispielen, und da sollte man – durchaus im Interesse des Unternehmenserfolgs – besonders sensibel sein bei der Mitarbeiter-Kommunikation. Das wörtliche Zitat vom Wandel als dem „einzig Beständigen“ stammt übrigens von Friedrich Engels, der Heraklit als frühen Vorläufer des dialektischen Materialismus verehrte. Was da wohl die Manager dazu sagen würden, die rastlos die nächste Veränderung angehen, bevor die letzte noch wirksam wurde? ■

Dr. Benedikt Lutz hat Linguistik studiert (Spezialgebiet Verständlichkeitsforschung), war lange in der Software-Industrie tätig und leitet die Lehrgänge Innovationsmanagement und Change Management an der Donau-Universität Krems.

 **Klick! www.donau-uni.ac.at/wim**



ICH SPIELE **FÜHRUNG**

Mehr als nur ein Rollenspiel: Ein spezielles Training simuliert komplexe Führungs- und Arbeitsprozesse. So lernen Sie Ihre Verhaltens- und Kommunikationsmuster kennen und verbessern Ihre Kompetenz nachhaltig. Von **Mag. Hubert Kohel**

Pragmatismus haben wir uns als USP auf unsere Fahnen geheftet. Wir verstehen darunter die Ausrichtung unserer Entwicklungsbegleitung auf konkrete Fallsituationen. Wirkungsvolles Lernen ist erfahrungsbasiertes Lernen, es ist ein gut erforschter Prozess, in dem Erfahrungen und Reflexion eine wichtige Rolle einnehmen.

Aber gerade im Bereich der Entwicklung von Führungskräften stießen wir immer wieder auf das Hindernis, die praxisrelevante Themen, wie das Gestalten von Organisationen, Organisationsänderungen, Kommunikation über Hierarchiestufen hinweg, Konflikte uvm., nur schwer darstellen, um damit auch tatsächlich üben und aktiv trainieren zu können. Nur wenn der Lernende sich mit konkret erlebten praktischen Situationen auseinandersetzen kann, ist er in der Lage, neue Verhaltensmuster zu erlernen und sich selbst auf diese Weise weiterzuentwickeln. Dabei liegt die Schwierigkeit der Simulationskonzeption darin, auf die Einfachheit in der Aufgabenstellung zu achten, um die Konzentration und Aufmerksamkeit auf den Führungs- und Arbeitsprozessen zu belassen und nicht in Sachdiskussionen über die Aufgabenerfüllung („... wie soll das denn gehen...?“) während der Simulation abzudriften.

Im AVL-Institut-Führungslaboratorium, das auf einem fundierten von Dr. Detlef Jurkuhn entwickelten Format basiert, haben wir eine Lösung für dieses Problem gefunden. Die Teilnehmer haben hier die Möglichkeit, in konkreten Funktionen über mehrere Hierarchiestufen hinweg, in praktischen Führungssituationen unterschiedliche Rollen einzunehmen. So erleben sie

Nur wenn sich der Lernende mit konkret erlebten praktischen Situationen auseinandersetzen kann, ist er in der Lage, neue Verhaltensmuster zu erlernen und sich selbst auf diese Weise weiterzuentwickeln.

Mag. Hubert Kohel

die Wirkung ihrer Handlungen und ihres Kommunikationsverhaltens in direkter Reaktion und können daraus für ihren eigenen praktischen Führungsalltag lernen.

Dieses Format geht weit über ein Rollenspiel hinaus. In vier bis sechs Simulationen wird ein realistischer und komplexer Führungs- und Arbeitsprozess abgebildet, in dem die Teilnehmer Drahtmodelle produzieren, die sie später mit nach Hause nehmen dürfen. In jeder Runde wird darauf geachtet, dass mindestens drei Hierarchieebenen simuliert werden und jeder Teilnehmer mindestens einmal in einer Führungsrolle agiert. Feedback-Schleifen und Reflexionsrunden sorgen für den nötigen Entwicklungsschub. Dabei werden gezielt die zentral erfolgswirksamen Führungsthemen behandelt:

- » Stärken und Entwicklungspotenziale des gelebten Führungsstils
- » Erkennen der Verhaltens- und Kommunikationsmuster und verstehen ihrer Wirkungen
- » Reflexion der qualitativen und quantitativen Erfüllung der Führungsaufgaben

- » Meistern komplexer Aufgaben und Situationen
- » Aufbau von Vertrauen und einer konstruktiven Unternehmenskultur
- » Steigern der eigenen personalen Kompetenz durch Feedback- und Reflexionsschleifen

Wie bereits oben erwähnt, geht dieses Format über ein Rollenspiel hinaus. Es behandelt nicht nur den Teilaspekt der kommunikativen Führungsaufgabe, sondern stellt die tatsächliche Zielerreichung des Produktionsauftrags in den Mittelpunkt.

Wer das AVL-Institut-Führungslaboratorium betritt meint sich in einer Produktionswerkstatt für Drahtmodelle wiederzufinden. Der Hauptraum wird dabei zu einer Werkstätte umfunktioniert, in dem die Produktionsaufträge zu erfüllen sind. Neben der zunächst organisatorischen Aufgabenstellung, sich zu konstituieren, wird der Produktionsauftrag erteilt, der in den vier bis sechs Simulationsstufen zu erfüllen ist. Parallel zu den Fertigungsaufträgen – wie im richtigen Leben auch – treffen immer wieder typische führungsrelevante und administrative Aufgaben, wie z. B. Budgetierung, Reorganisation, Konfliktlösung usw. (je nach vorher vereinbarter Zielsetzung) zur Erledigung ein. Der durch diese Parallelität erzeugte Zeitdruck verdeutlicht den Teilnehmern noch besser, inwieweit sie in der Lage sind, Ziele klar zu vereinbaren, zu priorisieren oder auch, wie gut sie in der Lage sind, mit emotionalisierten kritischen Situationen umzugehen. Gezielter fachlicher Input, Feedback vom Trainer und von der Gruppe und Reflexion der Vi-

deoanalyse verhelfen dem Teilnehmer zu neuen Erkenntnissen. Der experimentelle Umgang mit alternativen Führungsmethoden, vertieft die Erkenntnisse für den Teilnehmer bzw. der Führungscrew und unterstützt sie, die eigenen Handlungsmuster in der Praxis zu verbessern. Dass dieses Trainingsformat tatsächlich zu einer Weiterentwicklung führt, bestätigte eine Untersuchung, die ein deutsches Großunternehmen durchführen ließ und die mittel- bis langfristige Auswirkungen evaluieren wollte. Nach jeweils 9 und 12 Monaten wurden die relevanten Ergebniskriterien evaluiert:

- » Selbstreflexion im Führungsverhalten,
- » Kommunikation mit den Mitarbeitern,
- » Förderung der Selbstständigkeit der Mitarbeiter,
- » Umgang mit Kontrolle und Konfliktbewältigung

Eindeutig konnte die hohe Wirksamkeit gegenüber klassischen Lernveranstaltungen bestätigt werden. Neben konkreten Verhaltensänderungen, die die Teilnehmer für sich vorgenommen und auch umgesetzt hatten, wurde auch ein Perspektivenwechsel hin zu einem klareren und effektiverem Führungsverständnis konstatiert. ■

Mag. Hubert Kohel ist Trainer, Berater und Geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts mit Schwerpunkt Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.

 **Klick! www.avl-institut.at**



EXPERTENWISSEN FÜR ALLE

Das Internet macht Informationen immer schneller und umfassender zugänglich. Aber was bedeutet das für die Berufswelt? **Prof. Dr. Gunter Dueck** beschreibt in seinem Buch „Professionelle Intelligenz“, wie die Anforderungen sich im Joballtag ändern. Ein Auszug.

Das Wissen im Internet steht jedem zur Verfügung. Viele surfen erst einmal, bevor sie zum Einkaufen oder zur Bank gehen. Dann sind sie oft schon schlauer als der, der sie dort beraten kann. Der sollte dann lieber nicht mittelmäßig sein! Wenn er das aber ist, gehen wir nicht mehr hin. Diese Entwicklung zieht einen ganzen Rattenschwanz von Konsequenzen nach sich.

Der Wissensvorsprung der Experten schmilzt dahin. Zu dem Wissen muss vom Experten noch eine gehörige Menge Erfahrung geboten werden können! Denn sonst ist das Wissen als solches nicht wertlos, aber nicht mehr von Vorteil im Beruf des Experten. Eine selbst erlebte kleine Geschichte, die Sie aus Ihrem Umfeld kennen könnten: Ein Arbeitskollege fragt einen anderen per E-Mail, was ein bestimmtes Fachwort bedeutet. „Weißt Du das zufällig?“ Der antwortet sehr frostig per Mail: „Diese Frage beantworte ich nicht. Ich habe das von Dir gesuchte Wort bei Google eingegeben und konnte Deine Frage damit rasch »

Jeder Berufsangehörige muss sich fragen, ob er einem Menschen, der nach zwei Stunden Internetsurfen noch offene Fragen hat, noch einen wertvollen Rat oder „Mehrwert“ geben kann.

Prof. Dr. Gunter Dueck

lösen. Ich finde es unverschämt von Dir, andere Leute per Mail von der Arbeit abzuhalten. Es ist nicht in Ordnung, jemanden nach irgendetwas zu fragen, wenn man selbst vorher nicht bei Google eine Antwort gesucht hat.“ Diese herbe Replik zeigt die Tendenz der neuen Zeit. Man kann sehr viel mit sehr wenig Aufwand selbst herausfinden und wissen. Wer eine Antwort sucht, fragt in der digitalen Zeit im Internet nach und eventuell erst dann einen Menschen. Das Internet ist so gut, dass man nur noch bei wenigen Fragen Menschen ansprechen muss.

Die Banken, Versicherungen, Geschäfte, Reisebüros oder Rechtsanwälte schauen denn auch besorgt auf unser ROPO-Verhalten. ROPO steht für „Research Online, Purchase Offline“ – das heißt „schau das ganze Angebot erst im Netz an, studiere es genau und kaufe anschließend das Produkt im Laden“. Der Kundenberater wird nur noch benutzt, um die im Netz getroffene Kaufentscheidung nochmals zu überprüfen. Eventuell kennt der Kundenberater doch noch etwas Besseres. Ich überlege also zum Beispiel, ob ich eine in-

dische Energie-Aktie kaufen soll. Ich surfe. Great Eastern Energy gefällt mir gut. Ich frage den Berater: „Ich möchte Great Eastern Energy kaufen, dieses Unternehmen saugt in Indien über Kohlelagerstätten austretendes Gas ab und verkauft es. Was sagen Sie zu dieser genialen Anlageidee? Diese Aktie wird nur in London gehandelt. Da muss ich wissen, wie hoch die Auslandsbörsenspesen Ihrer Bank im Verhältnis zu einer Direktbank sind. Wie hoch sind sie genau?“ Was wird er sagen? So etwas: „Oh, Indien, da bin ich kein Spezialist. Da muss ich mich selbst erst einmal schlau machen. Moment, ich schaue in den Computer. Aha! Ich habe jetzt eine andere Idee. Sie kaufen unseren Hausfonds Asiainvest. Da können Sie nichts falsch machen. Der wird gerne genommen. Ich habe den schon einmal verkauft, ja, ich erinnere mich. Der Kunde ist sehr zufrieden, er ist jedenfalls nie wiedergekommen.“ Ich versuche es noch einmal: „Können Sie etwas zum indischen Markt sagen?“ – „Nein, ich bin kein Experte, wir empfehlen Asiainvest, darin steckt die geballte Erfahrung unserer internen Gurutruppe. Warum wollen Sie sich auf sich selbst verlassen?“ Ich verzage. „Welche Aktien sind denn in Asiainvest?“ – „Das steht im Prospekt. Hier. Reliance Industries – hmmm, kenn ich nicht ... ach, wissen Sie was, ich gebe Ihnen den Prospekt mit. Den können Sie mitnehmen, wir haben so viele. Die werden gerne genommen. Da können Sie nichts falsch machen. Sie können mich jederzeit um Rat fragen, wenn Sie nach dem Lesen noch offene Fragen haben.“ Ich gehe ins Reisebüro: „Es ist zwar schon »

Der Wissensvorsprung der Experten schmilzt dahin. Was wir selbst googeln können, wollen wir von ihnen nicht mehr hören. Was aber zählt, ist ihre Erfahrung



Foto: istockphoto

Oktober, aber ich möchte mit meiner ganzen Familie zu 13 Leuten über Weihnachten und Silvester eine Unterkunft in Österreich buchen. Einige wollen Ski fahren, die Älteren möchten spazieren, etwas sehen und shoppen.“ „Oh, da werden Sie kaum etwas finden. Lassen Sie mich einmal auf einem Reiseportal suchen.“ – „Stopp!“, rufe ich. „Das habe ich alles schon gemacht. Da ist nichts mehr.“ – „Ja, aber lassen Sie mich doch selbst schauen. Immer mit der Ruhe, nicht verzweifeln, dafür bin ich ja da. Vielleicht finden wir etwas.“

Ich falle vor Ungeduld fast in Ohnmacht, warte aber innerlich zerrissen höflich ein paar Minuten und sehe zu, wie der Berater vollkommen ungeschickt surft. Ich kenne seine Antwort. Ich wusste schon vorher, was kommen würde. Ich Esel muss aber doch noch hingen-

hen und fragen! Ich verfluche mich. Nach langem Tippen sagt er: „Ja, sieht schwierig aus. Ich habe 13 und Österreich eingeben. Unser System sagt, da ist noch ein Hotel auf Bali nicht ganz fertig gebaut, die könnten bei 13 Personen schnell ein paar Zimmer finalisieren und einen guten Preis machen.“ Ich erwidere ruhig: „Ich dachte, Sie können hier mehr als nur in Portalen surfen. Sie müssten doch einen Überblick haben.“ Der Berater: „Mehr als surfen können wir auch nicht. Es gibt so viele Länder und Wünsche! Da ist Surfen genial. Ich selbst weiß dagegen ja fast nichts. Ich kenne eben die Portale, da habe ich einen Fünftagekurs gehabt, deshalb habe ich einen Vorteil gegenüber den Kunden, die kein Internet haben.“

Das sind reale Beispiele aus dem Erfahrungsschatz unserer Familie. Wir zucken nur noch mit den Achseln und erledigen möglichst alles selbst. Als gut Informierte bekommen wir von den „Experten“ keinen Mehrwert mehr geboten. Jeder Berufsangehörige muss sich fragen, ob er einem Menschen, der nach zwei Stunden Internetsurfen noch offene Fragen hat, noch einen wertvollen Rat oder „Mehrwert“ geben kann.

Zusammengefasst: Alles Wesentliche steht im Internet. Wer dort keine Antwort findet, kann oft lange suchen, bis er einen Top-Experten mit Überblick erreicht. Was weiß „das Internet“? Der Arzt ist nicht mehr der Gott in Weiß. Er hat andere Internetgötter neben sich. Wenn wir eine Krankheit haben, kennen wir alle Mittel und Therapien aus dem Netz. Wir werden schnell zu Experten für unsere ganz speziellen

Alles Wesentliche steht im Internet. Wer dort keine Antwort findet, kann oft lange suchen, bis er einen Top-Experten mit Überblick erreicht.

Prof. Dr. Gunter Dueck

eigenen Krankheiten. Deshalb sind wir in diesem Spezialgebiet dem Arzt meist glatt überlegen. Wir gehen noch aus Unsicherheit zu ihm, aber im Grunde zweifeln wir, ob er wirklich Bescheid weiß. Der Apotheker weiß meist nicht mehr als das, was im Internet zu finden ist. Wir sind menschlich enttäuscht, dass er uns sehr teure Darreichungsformen anbietet, von denen im Internet abgeraten wird. Die Nebenwirkungen stehen im Netz ohnehin detaillierter. Rechtsberatung: Ebenso gut informiert gehen wir zum Rechtsanwalt. Der weiß in unserem Spezialfall zuerst wieder gar nichts. Er muss sich „schlaumachen“. Der Lehrer ist bei Weitem nicht mehr der angesehene Experte von einst. Als er selbst studierte, machten weniger als zehn Prozent eines Altersjahrgangs Abitur. Heute sind es vierzig Prozent und mehr. Die Eltern wissen jetzt zu seinem Leidwesen „alles besser“. Die Schüler dank des Internets auch. Der Pfarrer hat immer die Deutungshoheit über religiöse Fragen gehabt. Die akzeptieren wir nicht mehr, weil in Internetdiskussionsforen ganz andere Meinungen die Autorität haben. Wir sehen im Internet die Videos vom ökumenischen Kirchentag ...

Professoren forschen und halten beklagenswert selten wunderbare Vorlesungen. Es gibt aber einige, die wirklich begnadet vortragen. Demnächst wird man einige dieser raren Spezies einfach für ein Jahr aus der Forschung nehmen und alle Grundvorlesungen ihres Fachs vor der Kamera halten lassen. Dann können wir doch eigentlich fast ohne Professoren studieren?! Priester werden geweiht, Ärzte approbiert und Hochschullehrer habilitiert. Juristen und Lehrer werden durch ein Staatsexamen hervorgehoben. Manager kommen in den Führungskreis. Handwerker werden Meister. Die Exklusivität des Wissens war es, die ihnen eine hohe Stellung gab. Die berufliche Macht, die sie über Jahrhunderte hatten, schwindet nun in fast unvorstellbarem Ausmaß. Alle diese Götter, die wir wegen ihres für uns entscheidenden Wissens verehrten, sind jetzt allenfalls noch Facharbeiter. ■

Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch von Prof. Dr. Gunter Dueck „Professionelle Intelligenz“, erschienen 2011 im Eichborn Verlag. Er war Chief Technology Officer (CTO) der IBM Deutschland und ist derzeit freischaffend als Schriftsteller, Business-Angel und Speaker tätig. Der Autor zahlreicher Bücher lebt bei Heidelberg. Zuletzt im Eichborn Verlag erschienen: Aufbrechen (2010), Abschied vom Homo oeconomicus (2008, auf der Shortlist für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis) und Direkt-Karriere. Der einfachste Weg nach ganz oben (2009).

>> BÜCHER ZU GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an buch@bildungaktuell.at und gewinnen Sie ein Exemplar des Buches „Professionelle Intelligenz“.

Das Gewinnspiel findet unter Abschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einschluss ist der 30. Dezember 2011





Von Change- bis Wissensmanagement

Wenn Weiterbildung für Sie ein Thema ist. Wenn Sie inhaltliche und zeitliche Flexibilität schätzen. Wenn Sie Wissenserwerb in der Kleingruppe bevorzugen. Wenn die berufliche Verwertbarkeit im Vordergrund steht. Dann wählen Sie ein berufsbegleitendes Studium am Zentrum für Kognition, Information und Management (KIM)!

Berufsbegleitende Universitätslehrgänge mit Start am 16. Jänner 2012:

- > Change Management MSc
- > Integrated Management System MBA
- > International Project Management MSc
- > Lean Operations Management MSc
- > Prozessmanagement MSc
- > Qualitätsmanagement MSc
- > Wissensmanagement MSc

Jetzt bewerben
– 2012 starten!

Donau-Universität Krems
Fakultät für Kommunikation und Globalisierung
Tel. +43 (0)2732 893-4335
www.donau-uni.ac.at/kim





BALANCE STATT **BELASTUNG**

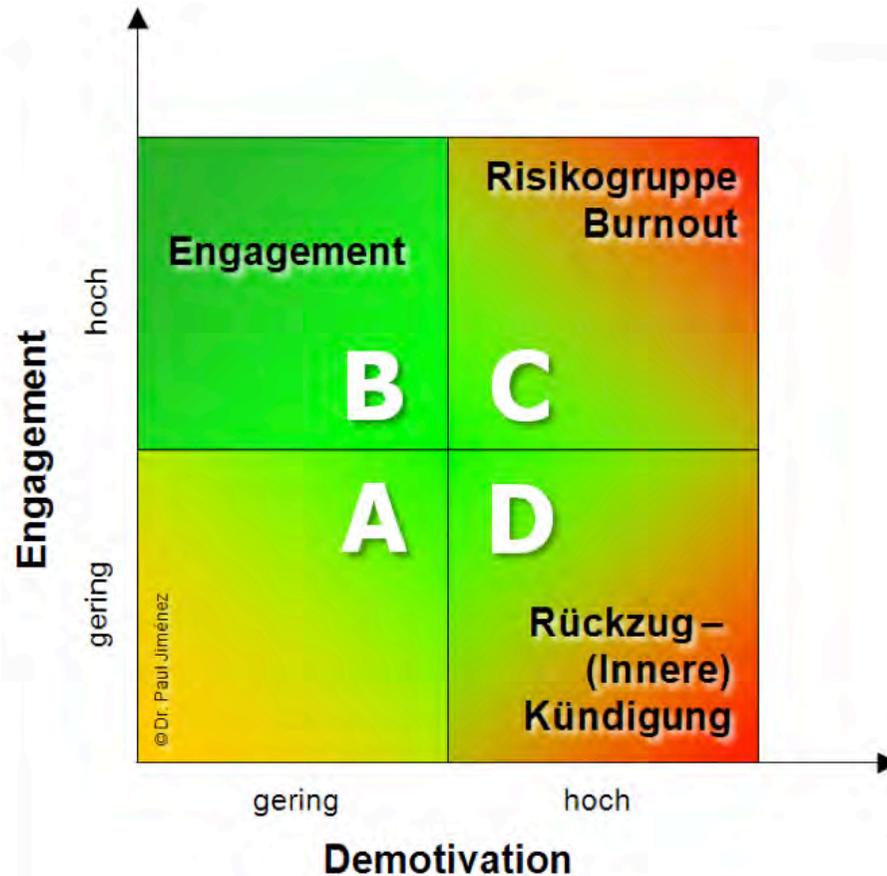
Sie sind engagiert oder demotiviert, bringen gute Erfolge oder machen Dienst nach Vorschrift: Welchen Einfluss Unternehmen auf die Leistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, weiß **Dr. Paul Jiménez**

Schneller, besser, billiger, mehr ... Wir kennen diese Steigerungen. Seit Jahren dringen Superlative in jeder Dimension in unser Leben und in unsere Arbeitswelt ein. Das Resultat sind Stress und Burnout. Dennoch kommen Unternehmen dem Wettkampf nicht aus. Die Arbeitswelt verändert sich laufend. Dies äußert sich besonders im Erleben des Leistungs- und Zeitdrucks. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfahren eine stetige Erhöhung der Belastung, was aus unseren Studien deutlich hervorgeht.

Das ist die kritische Botschaft. Gleichzeitig zeigen sich andere Trends, die zum Teil weniger deutlich sind: Mitarbeiter in modernen Unternehmen sind zunehmend eigenständig und selbsttätig. Sie sind heute zum Teil unternehmerisch agierend und können den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen. Der Monteur, der den Kunden von seiner Leistung und Qualität begeistern kann, erhält viel leichter einen Folgeauftrag. Die Sekretärin, die eine engagierte Antwort auf die Reklamation einer Kundin findet, unterstützt die Kundenbindung und bringt den Erfolg.

Was aber haben diese idealen Bilder von selbstständigen und motivierten Mitarbeitern mit der Steigerung der Belastung zu tun? In vielen Organisationsberatungen erleben wir, dass Engagement als selbstverständlich gesehen wird, dies ist quasi eine fixe „Kompetenz“, die zu Beginn der Anstellung mitgebracht wird, das Unternehmen könne da wenig dazu beitragen, bestenfalls das Gehalt anpassen und gelegentlich einmal loben.

Wie erhalte ich das Engagement von Mitarbeitern? Es gibt viele Kochrezepte, meist wird auf extrinsische Motivationskonzepte zurückgegriffen. Betrachten wir das scheinbare Ge-



genteil, blicken wir auf Demotivation und hier klärt sich sehr rasch: Wie leicht doch können wir Menschen demotivieren, es reicht oft eine kleine Aussage oder Gestik zur falschen Zeit. Engagement und Demotivation sind keine zwei Seiten einer Münze, sie bilden unterschiedliche Dimensionen in der Arbeitswelt

und müssen auch in der Führungsarbeit einzeln beachtet werden. Manche Phänomene in der Arbeit werden dadurch verständlicher: Menschen, die einmal mit hohem En-

gagement eine Stelle angetreten sind, sehen sich zum Beispiel im Arbeitsprozess immer wieder Hürden gegenüber, ihr Einsatz wird nicht gewürdigt. Es gibt viele kleine Demotivationsquellen, die dazu führen, dass trotz hohen Engagements gleichzeitig ein Demotivationserleben auftreten kann. Diese Men-

schen sind zusätzlich in hohem Maße Burnout-gefährdet.

Dieses Konzept wird im EDEM-Modell (siehe Grafik) deutlich: Sowohl Engagement als auch Demotivation können in geringem und hohem Maße auftreten, diese Eigenschaften schließen sich nicht aus. In der Analyse in Unternehmen zeigt sich, dass der Anteil der hoch Engagierten und gering Demotivierten der „Schatz“ eines Unternehmens ist. Dieser Anteil des gesunden Engagements (Feld B in der Grafik) kann in Österreich im Durchschnitt mit ca. 43% gefunden werden, in manchen Unternehmen reicht dies bis zu 80%.

Umgekehrt ist der kritische Aspekt der Rückzug von Mitarbeitern. Personen, die nur mehr gering engagiert sind und eine hohe Demotivation erleben mussten (Feld D), sind in hohem Maße innerlich gekündigt, viele neigen dazu, Gelegenheiten eines (interessanteren) neuen Jobs wahrzunehmen. Diese Gefahr wird oft übersehen: Innerlich gekündigte Mitarbeiter arbeiten brav nach Vorschrift – aber nicht darüber hinaus, zusätzlicher Einsatz wird stark abgewogen und meist vermieden. Der Anteil der „zurückgezogenen“ Personen ist in Österreich mit ca. 32% anzusetzen, ein relativ hoher Wert.

Laufende Demotivationserlebnisse führen also zu einem Prozess, der zu innerer Kündigung oder auch echtem Ausscheiden aus dem Unternehmen führt.

Eine aktuelle Studie an 1.200 Personen, in der sehr viele Führungskräfte mit zum Teil sehr hohem Arbeitsstundenausmaß waren (58% arbeiteten 41h und mehr pro Woche), »

zeigte, dass Personen mit geringem Engagement und geringer Demotivation (Feld A in der Grafik) eine relativ geringe aktive Kündigungsabsicht haben: ca. 14% geben an, sich bereits um eine andere Arbeitsstelle umgesehen zu haben. Die Engagierten (B-Typen) sind mit ca. 10% noch niedriger in ihrer aktiven Stellensuche, bei C sind es jedoch bereits 21% und bei Rückzug (Feld D) schon 31%, die sich einen neuen Arbeitsplatz wünschen und sich aktiv umsehen.

Wie können wir diese Gefahr des Rückzugs und der inneren Kündigung verringern und die Gesundheit erhöhen? Die Aspekte der Wertschätzung, des fairen Umgangs im Unternehmen, der positiven Herausforderungen in der Arbeit erhöhen die psychischen und körperlichen Ressourcen. Steigen diese Ressourcen, sinkt die Gefahr von psychischen Erkrankungen, unter anderem das Burnout-Risiko. In derselben Studie, konnten wir feststellen, dass bei Personen mit hohem Rückzug (in Feld D) bereits 50% davon eine ungesunde Belastungs- und Ressourcenbalance hatten und damit als sehr stark Burnout-gefährdet zu bezeichnen waren!

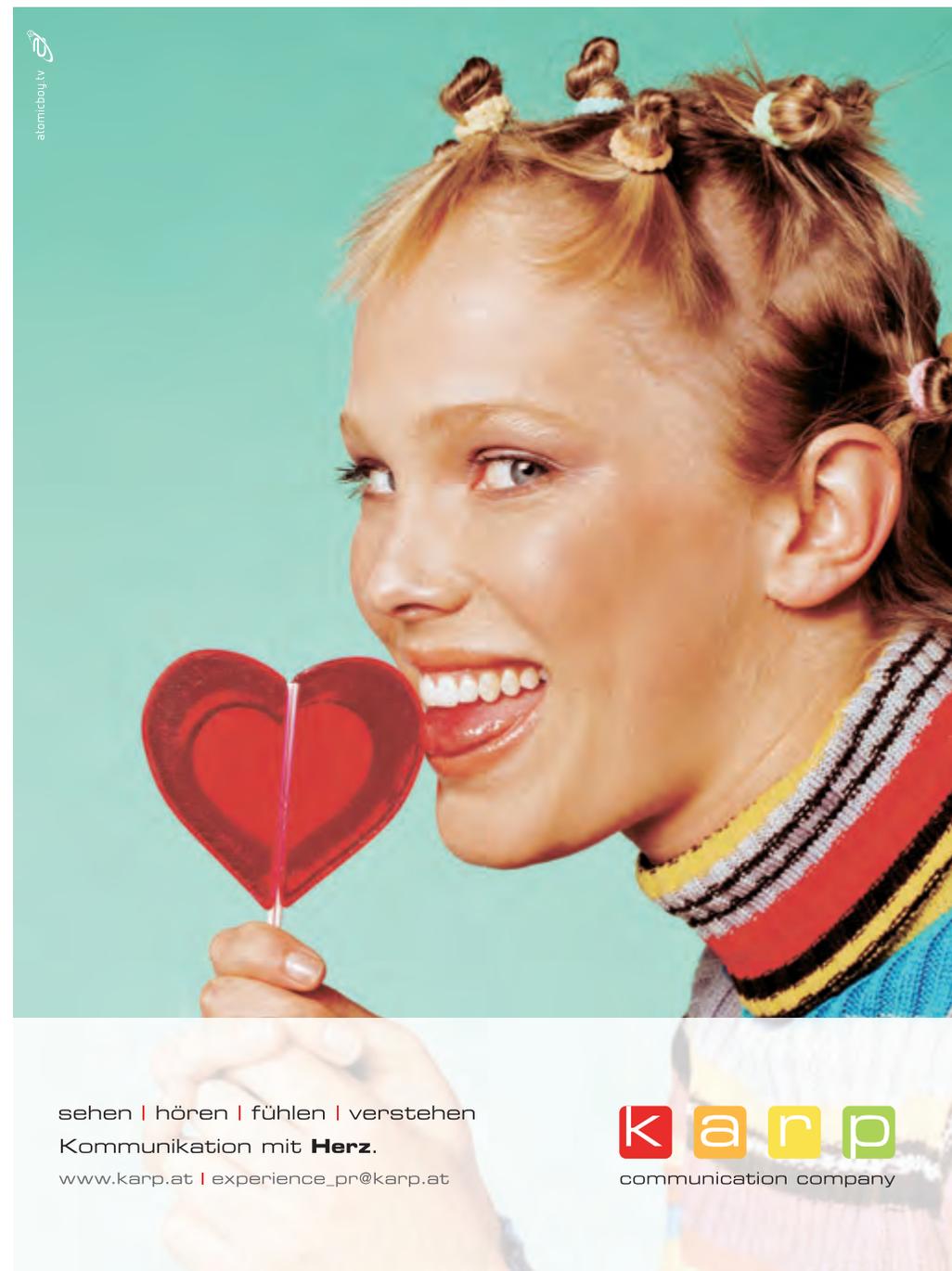
In organisationspsychologischen Analysen ergibt sich daraus eine wichtige Erkenntnis für die Personalentwicklung: Personen, die in zentralen Bereichen eine Unterstützung im und durch das Unternehmen finden, sind sowohl engagiert und haben ein geringes Demotivationserleben – und haben somit auch eine deutlich geringere Gesundheitsgefährdung. Organisationsfaktoren (Gerechtigkeit, Entwicklungsmöglichkeiten, Wertvorstellun-

gen), soziale Faktoren (wertschätzender Umgang, Anerkennung, Gemeinschaftsgefühl), tätigkeitsbezogene Faktoren (Handlungsspielraum, gute Pausen) sind die zentralen arbeitspsychologischen Schlüsselaspekte für einen gesunden und gleichzeitig angenehmen, herausfordernden Arbeitsplatz.

Schneller, besser, billiger, mehr... Wir können die Entwicklungen nicht aufhalten, aber die Strukturen und Prozesse in Organisationen auf der Basis moderner organisationspsychologischer Erkenntnisse steuern. Eine Analyse der Organisation zeigt die Ressourcen und Handlungsfelder, besonders in den oft vernachlässigten und „unsichtbaren“ Rückzugsfeldern. Die EDEM-Gruppen zeigen dabei das Engagement-Potenzial im Unternehmen und helfen dem Unternehmen und den Mitarbeitern die Felder zu bearbeiten, die eine Erhöhung des Engagements ermöglichen. Die ideale Balance zwischen den Anforderungen des Unternehmens und des Einbringens des eigenen Engagements ist keine Utopie, sondern machbar und hilft beiden Seiten. ■

Dr. Paul Jiménez ist tätig in Forschung und Lehre am Institut für Psychologie an der Universität Graz und wissenschaftlicher Leiter der Firma research-team OG. Eine Analyse der eigenen Beanspruchungs- und Ressourcenbalance kann unter www.burnout-check.com anhand eines wissenschaftlich geprüften Instruments durchgeführt werden.

➔ **Klick! www.burnout-check.at**
➔ **Klick! www.research-team.at**



sehen | hören | fühlen | verstehen
Kommunikation mit **Herz**.
www.karp.at | experience_pr@karp.at

k a r p
communication company

ademcity.tv

Werbung



ZEIT ZUM **NACHDENKEN**

Haben Sie Ihrem Leben den richtigen Kurs gegeben? Nutzen Sie die stillen Stunden zu Weihnachten, um wieder Klarheit und Kraft zu schöpfen. Ziehen Sie Resümee und starten Sie neu durch. Der Fragenkatalog von **Dr. Michael Hirt** hilft dabei.

Wenn ein Jahr endet und ein neues Jahr beginnt, stellen sich für erfolgreiche Führungskräfte eine Reihe wichtiger Fragen, die jenseits oberflächlicher Neujahrsvorsätze klar zu beantworten sind.

Fragen wie: Auf welche Bereiche soll ich im nächsten Jahr meine Energie und mein Führungswirken konzentrieren, um maximale Sinnstiftung für mich und andere sowie höchste Wirkung zu erzielen? In welche Richtung möchte ich mich physisch, mental, emotional und spirituell weiterentwickeln?

Ich habe Ihnen im folgenden Artikel eine kurze Reihe von Fragen für einen strukturierten Rückblick auf das abgelaufene Jahr und einen Ausblick auf das kommende Jahr zusammengestellt.

Meist eignet sich ein ruhiger Tag in den Weihnachtsfeiertagen für die bewusste und produktive Auseinandersetzung mit diesen Fragen und dem kommenden Jahr.

Rückblick

- » Was für eine Bedeutung hat dieses Jahr für mein Leben gehabt?
- » Was habe ich aus diesem Jahr für mein Leben gelernt?
- » Wie habe ich mich in diesem Jahr weiterentwickelt?
- » Welche Herausforderungen wurden positiv bewältigt, was ist gelungen?
- » Welche Ziele habe ich in meinen wichtigsten Lebensbereichen (insbes. Beruf, Familie, Freundschaften, Gemeinschaft, Selbstentwicklung) erreicht?
- » Wo stehe ich im Augenblick in meinem Le-

ben? Bin ich glücklich mit dem, was ich tue? Fühle ich mich wohl mit dem Verlauf meines Lebens? Bin ich mit meinem Leben auf dem Kurs, den ich mir vorgestellt habe, oder bin ich vom Kurs abgekommen?

- » Welche alten oder neuen Herausforderungen sind ungelöst?
- » Warum sind diese Herausforderungen ungelöst, und was kann ich im neuen Jahr tun, um einer Lösung näher zu kommen?
- » Wofür bin ich dankbar? Was hat mich im letzten Jahr besonders ermutigt?
- » Das vergangene Jahr bewusst abschließen und hinter sich lassen.
- » Manche Menschen geben dem Jahresabschluss auch eine spirituelle Dimension, z.B. durch ein Gebet, in dem Sie für das vergangene Jahr danken.

Ausblick

- » Wie möchte ich mich im kommenden Jahr weiterentwickeln?
- » Welchen Beitrag werde ich im kommenden Jahr leisten? Wie werde ich anderen Menschen (Familie, Freunde, Mitarbeiter, Kunden) etwas Gutes tun, ihnen Wert schaffen?
- » Welche Ziele möchte ich in meinen wichtigsten Lebensbereichen (insbes. Beruf, Familie, Freundschaften, Gemeinschaft, Selbstentwicklung) anstreben und wie?
- » Was kann ich tun, um mein Leben auf dem Kurs zu halten oder auf den Kurs zu bringen, der mir vorschwebt, der mir wichtig erscheint, der meinem inneren Kompass entspricht?

» Welche Beziehungen zu Menschen und welche Aktivitäten können zu diesem Kurs beitragen?

» Welche Beziehungen zu Menschen und Aktivitäten sind für diesen Kurs hinderlich?

» Welche Dinge kann ich hinter mir lassen, um meine Zeit und Energie auf das Wesentliche zu konzentrieren? Verantwortung für sein Leben zu übernehmen, bedeutet auch bewusst zu entscheiden, mit wem und was ich meine Zeit verbringe und vor allem, mit wem und was nicht.

» Welche Herausforderungen möchte ich bewältigen? Was oder wer kann mir dabei helfen?

» Unter welches Motto kann ich das kommende Jahr stellen? Welches Wort oder welcher Satz fassen am besten zusammen, was mir in diesem kommenden Jahr wirklich wichtig ist?

Manche Menschen geben dem Jahresbeginn auch eine spirituelle Dimension, indem Sie das neue Jahr bewusst mit positiver Energie eröffnen.

Schriftlichkeit ist ein wichtiger Weg, um die Wirksamkeit dieses Jahresbeginn-Rituals zu erhöhen. Wichtig ist, diese Fragen nicht einfach wie eine simple Aufgabe abzuarbeiten, sondern sich Zeit für Achtsamkeit und Reflexion zu nehmen, wirklich in sich hineinzuspüren und auf die eigene innere Stimme, den inneren Kompass zu hören.

Dabei kann es sich als hilfreich erweisen, dieses Ritual in einer besonderen Umgebung, zum Beispiel von der aus man einen schönen

Ausblick in die Natur hat, zu machen. Manche Menschen verbinden dieses Jahresbeginn-Ritual mit einem Spaziergang in der Natur oder dem Verweilen an einem Ort der Andacht und Stille. Man kann aber auch zuhause eine Atmosphäre schaffen, die Achtsamkeit und Reflexion fördert, indem man zum Beispiel in einem ruhigen Raum eine Kerze anzündet. Dieses Ritual kann einen Raum schaffen, in dem Achtsamkeit und ein bewusster Jahresbeginn möglich sind.

Wir machen einen Schritt zurück, schauen auf unser Leben und gewinnen Klarheit und Kraft, um das neue Jahr mit Zuversicht und Gestaltungswillen anzugehen.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung! ■

Dr. Michael Hirt, MBA LL.M. ist Experte für Strategisches Management und Selbstführung. Er ist Gründer und Inhaber der Strategieberatung HIRT&FRIENDS.

➔ Klick! www.hirtandfriends.at

Veranstaltungshinweis: „Strategische Führungskräfteentwicklung“ – ein Kurzlehrgang mit Dr. Michael Hirt am WIFI Management Forum Wien. Der Lehrgang gliedert sich in vier Module. Im Rahmen des Kurzlehrgangs entwickeln Sie einen strategisch fundierten Maßnahmenplan, um Topleute zu erkennen, zu fördern und zu halten. Lehrgangstart ist am 23. Februar 2012.

➔ Klick! www.wifi.at/managementforum

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

53 Euro für ein Jahresabonnement zahlen und HR-Wissen im Wert von über 200 Euro erhalten!

Im Jahresabonnement inkludiert:

IM ERSTEN ABOJAHR INKLUDIERT



6 x personal manager



12 x personal recht



Personalkalender



HR-Arbeitshilfen



3 Nachschlagewerke

hr-software aktuell
weiterbildung aktuell
stellenmarkt aktuell



HR-Webinare

Gleich abonnieren und profitieren!

www.personal-manager.at/abonnement

BILDUNG aktuell

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung



- **STEUERN SIE IHRE GEDANKEN**
Die „NUR HEUTE“-Methode: Jeden Tag mehr Erfolg. Von Antony Fedrigotti
- **LEISTEN UND FÜHREN**
Performance-Management richtig umsetzen. Von Prof. Dr. Dietmar Treichel
- **BILDUNG MIT MASS**
Bildungscontrolling anders denken. Von Dipl.-Ing. Ralf Besser

LEARNTEC 2012
Das Lernen weltweit vernetzen



Mitglieder Kongress-Komitee
der **LEARNTEC**: Sünne Eichler
und Prof. Dr. Peter A. Henning

Liebe Leserinnen und Leser,

20 Jahre **LEARNTEC** – ein stolzes Jubiläum, das wir 2012 gemeinsam mit Ihnen feiern werden. Die **LEARNTEC** präsentiert sich dazu moderner denn je!

2011 haben wir den Kongress mit einer klaren Struktur und innovativen Vorträgen neu ausgerichtet und dafür von Ihnen Anerkennung, positives Feedback und neue Anregungen erhalten. Darüber freuen wir uns und danken Ihnen – werden uns aber mit dem Erreichten nicht zufrieden geben. Stillstand ist Rückschritt!

Auch für 2012 hat die Community durch sehr hochwertige Einreichungen auf unseren Call for Papers reagiert. Ihre aktive Mitgestaltung ermöglicht uns deshalb auch für die Jubiläums-**LEARNTEC** ein hochwertiges Programm. Der Fokus liegt für diesen Kongress auf Game Based Learning, Mobile & Social

Learning sowie der Internationalisierung von Wissen.

Die Integration von E-Learning in Unternehmensprozesse ist unaufhaltsam – nicht zuletzt durch Mobile und Social Learning. Das wird auch zunehmend in den Entscheidungskreisen der Unternehmen und Verwaltungen wahrgenommen.

Für den 20. **LEARNTEC**-Kongress ist es gelungen, interessante Top-Manager aus den Führungsetagen der Unternehmen zu gewinnen, um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen – von internationalen Konzernen wie Intel und Daimler bis zu jungen Netzwerken wie StudiVZ und SchülerVZ (VZ-Netzwerke). Interessante Impulse aus der Wissenschaft kommen von international anerkannten Experten aus Deutschland, Irland und Dänemark. Und dem Thema Changemanagement nähern wir uns mit Hilfe des Erfolgstrainers Antony Fedrigotti.

Durch zahlreiche Kooperationen und Partnerschaften wird die 20. **LEARNTEC** mehr denn je zu dem Treffpunkt der Weiterbildungsbranche. Auch die Verzahnung von Messe und Kongress haben wir für 2012 weiter vorangetrieben und Schwerpunkt-Themen zwischen Kongress und Messe zusammengeführt.

Viele erfolgreiche Umsetzungsprojekte aus der Praxis finden Sie im Kongress-Programm – die dazugehörigen Tools und Dienstleistungen auf der Messe.

Wir freuen uns, Sie auf der 20. **LEARNTEC** begrüßen zu dürfen und auf einen interessanten Austausch mit Ihnen!

Ihre Sünne Eichler
Ihr Prof. Dr. Peter A. Henning

 **Klick!** www.learntec.de

IMPRESSUM

Diese BILDUNGaktuell-Spezialausgabe ist eine entgeltliche Sonderproduktion im Auftrag der Karlsruher Messe- und Kongress-GmbH (KMK).

BILDUNGaktuell-Herausgeber:

Alexander Karp

Autoren dieser Ausgabe:

Dipl.-Ing. Ralf Besser, Antony Fedrigotti,
Prof. Dr. Dietmar Treichel

Layout & Grafik:

Anton Froschauer

Redaktion & Anzeigenverwaltung:

Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Online-Portal: www.bildungaktuell.at

OFFENLEGUNG

Medieninhaber & Herausgeber:

karp | communication company
www.karp.at
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien

Unternehmensgegenstand:

Pressebetreuung, Konzeption und Erstellung von Special-Interest-Magazinen im B2B- und B2C-Bereich.

COPYRIGHT:

Alle Rechte sind vorbehalten. Abdruck und Weiterverwendung der Inhalte, auch nur auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.

STEUERN SIE IHRE GEDANKEN

Was Sie künftig erleben werden, ist das, was Sie heute denken, fühlen und bewusst oder unbewusst wählen. Von **Antony Fedrigotti**



Unsere Zeit messen wir in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Die einzige Zeitdimension, die für uns wahrnehmbar ist, ist die Gegenwart. Geistig können Sie in die Zukunft wandern oder der Vergangenheit hinterhertrauern. Fühlen, denken und handeln können Sie nur JETZT. Jetzt ist die einzige Zeitdimension, die Sie bewusst beeinflussen können. Daher ist Ihre Zeit JETZT.

Die Zukunft ist eine Erwartung dessen, was kommen wird. Wenn aber die Vergangenheit die Zukunft erschafft, dann müssen wir lernen, die Gegenwart zu meistern. Einzig und allein die Gegenwart ermöglicht eine Beeinflussung und Neugestaltung. Befürchtungen sind in die Zukunft projizierte Ängste. Hoffnungen sind in die Zukunft projizierte Wünsche und Erwartungen sind in Zukunft projizierte Absichten. Daher ist das Geheimnis eines erfolgreichen Lebens, die Zukunft in der Gegenwart zu denken. Denken geschieht im Jetzt und handeln geschieht im Jetzt.

Auf dieser Tatsache aufbauend habe ich die NUR HEUTE-Methode geschaffen. Sie bringt Leichtigkeit ins Handeln und sofortige Ergebnisse. Denn Sie müssen nicht immer Ihr Bestes geben, sondern NUR HEUTE. Und wenn dies einmal nicht gelingt, dann haben Sie wieder die Möglichkeit NUR HEUTE neu anzufangen. Ziel ist es, der blockierenden Vergangenheit wenig Raum zu geben und der noch offenen Zukunft Klarheit und Präzision zu verleihen. Denn die Zukunft ist das Ergebnis Ihrer Entscheidungen von HEUTE. Sie können diese Methode täglich anwenden, indem Sie sich immer wieder in Ihren Gedanken vorsagen:

- » Ich brauche ja nicht immer konsequent zu sein, NUR HEUTE.
- » Ich brauche nicht immer mein Gegenüber wertzuschätzen, NUR HEUTE.
- » Ich brauche nicht immer zielorientiert zu arbeiten, NUR HEUTE.
- » Ich brauche mich nicht immer zu beherrschen, NUR HEUTE.
- » Ich brauche nicht immer zügig zu handeln, NUR HEUTE.
- » Ich brauche nicht immer Menschen für mich zu gewinnen, NUR HEUTE.
- » Ich brauche nicht immer positiv zu sein, NUR HEUTE.

In einem Coaching wurde ich gefragt: „Wie kann ich sicherstellen, dass ich das, was ich jetzt als richtig und gut erkannt habe auch durchführe?“ Meine Antwort: Indem Sie täglich neu die Entscheidung treffen, es einfach zu tun, und zwar nicht immer, sondern NUR HEUTE. Jeden Tag (NUR HEUTE) die Entscheidungen treffen und die Handlungen zielorientiert durchzuführen, sorgt für Nachhaltigkeit. Entscheiden Sie sich dafür, NUR HEUTE! ■

Antony Fedrigotti ist Keynote-Speaker, Coach, und Motivationstrainer des Jahres 2003. Er widmet sich seit über 25 Jahren der Erforschung von Erfolgsgesetzen. Zu diesem Thema hat er zahlreiche Bücher veröffentlicht.

➔ **Klick! www.nur-heute.info**

LEARNTEC-Tipp Antony Fedrigotti hält den Vortrag „PowerThinking – Erfolg beginnt im Kopf“, 2. Februar 2012, 13.15 bis 14.45 Uhr

LEISTEN UND FÜHREN

Performance-Management setzt nicht nur auf Leistung, sondern schöpft auch aus kulturellen Unterschieden und sozialen Netzwerken. Sieben Elemente zum Erfolg verrät Prof. Dr. Dietmar Treichel

Performance nur mit Leistung zu übersetzen, reicht nicht: Darin schwingt zwar Effizienz (guter Mitteleinsatz) mit, nicht aber Effektivität (Wirkungsgrad). Ein Performance-Management, das zukunftsfähig sein soll, umfasst beides und zielt stringent auf maximale Wertschöpfung. Mit den SOLARIS-Elementen ist dieses möglich.

Strategie: Zukunftweisendes Unternehmertum strebt nach Wettbewerbsvorteilen in einer global vernetzten Welt. Selbsttest: Sehen Sie „social media“ noch als chaotische Zeitfresser und Unsicherheitsfaktoren oder nutzen Sie sie schon zur Expertenkommunikation und Kundenbindung?

Organisation: Globale Netzwerke lassen sich nicht mehr in konventionelle Strukturen pressen. Wir sind gefordert, Organisation nicht nur als gut geölte Maschine, sondern auch als dynamisches System mit sehr unterschiedlichen und flexiblen Elementen aufzubauen.

Selbsttest: Wie kompetent ist Ihr transkulturelles Diversity »



Management, d. h. schöpfen Sie aus interkulturellen Unterschieden innovative Werte?

Leadership: Performance-Management, wie ich es beschreibe, ergänzt transaktionales Management, d. h. das effiziente Erreichen von vorgegebenen Zielen, durch transformationales Leadership, mit dem die vorhandenen Ressourcen und damit die mögliche Wertschöpfung ständig weiterentwickelt werden. Dies verlangt eine ganzheitliche, d. h. sachliche und persönliche Kompetenzentwicklung.

Attraktivität: Leistung und Wertschöpfung motivieren und machen Freude – zumindest können und sollten sie das. In diesem Sinne wirkt Performance-Management bewusst und zielgerichtet emotional. Der Manager weiß, dass das rationale Denken (positiv wie auch negativ) durch die Gefühle beeinflusst wird, die dem Verstand fast immer einen Schritt voraus sind.

Rendite: Selbstverständlich ist auch ein ganzheitliches Performance-Management gewinnorientiert. Doch müssen wir lernen, dass Gewinn von unterschiedlichen sozialen, kulturellen oder fachlichen Gruppen sehr unterschiedlich definiert wird. Hier helfen ebenso unterschiedliche interne und externe Balanced Scorecards, die nicht nur das in der Vergangenheit Erreichte messen, sondern vor allem die zukünftigen Leistungsprozesse fördern und koordinieren.

Information und Kommunikation gehören zusammen, genauso wie Fakten und Beziehungen sich gegenseitig unterstützen oder behindern. In divers besetzten Teams müssen wir systematisch dafür sorgen, dass die Perfor-

mance-relevanten Informationen wirklich verstanden werden. Selbsttest: Klären Sie die Bedeutungen und Prioritäten bzw. vermeiden Sie Missverständnisse und ineffiziente Arbeitsorganisation in interaktiven kommunikativen Prozessen?

Systemik: Mit dem systemischen Management schließt sich der Kreis zu den anfangs beschriebenen Netzwerken. Systemisches Performance-Management nutzt nicht nur die individuellen Fähigkeiten, sondern aktiviert auch die dynamischen Kräfte, die in vernetzten Beziehungen entstehen und wirken. Auf diese Weise kann ein umfassendes Performance-Management Komplexität für Innovationen und Wettbewerbsvorteile nutzen.

Ich bin überzeugt, dass ein zukunftsfähiges Performance-Management vor allem auf wertschöpfende Lösungen schaut, umfassende Kompetenzen einbezieht, Persönlichkeit und Organisation als ein Wertesystem entwickelt und über Management hinaus durch Leadership nachhaltige Wirkung erzielt. ■

Prof. Dr. Dietmar Treichel ist seit 2007 Co-Leiter des Instituts für Kommunikation & Führung IKF. Seine Schwerpunkte sind Interkulturelle Kommunikation und Management sowie Leadership-Kompetenzen.

 **Klick! www.ikf.ch**

LEARNTEC-Tipp Prof. Dr. Dietmar Treichel hält den Vortrag „Performance Management – Strategien, Organisation, Leadership“, 2. Februar 2012, 12.00 Uhr bis 12.30 Uhr

Gefühle sind dem Verstand fast immer einen Schritt voraus. Performance Management sollte deshalb immer bewusst und zielgerichtet emotional wirken



Kritisch betrachtet führt bereits der Begriff „Bildungscontrolling“ in eine Richtung, auf die es nicht wirklich ankommt. Eine bessere Bildung sollte nicht das vordergründige Ziel einer Weiterbildungsmaßnahme sein, sondern eine gewollte Veränderung in der Unternehmenspraxis. „Umsetzungscontrolling“ oder „Wirksamkeitscontrolling“ wären daher sinnvollere Bezeichnungen.

Dieser Ansatz des „Wirksamkeitscontrollings“ verschiebt das „Messobjekt“. Zu sehr wird der Fokus auf die Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme selbst gelegt. Das Entscheidende sind aber die Rahmenbedingungen zur Umsetzung der Inhalte am Arbeitsplatz. Ein „Wirksamkeitscontrolling“ hält die „Messsonden“ zum größten Teil in die Praxis und nicht in die Weiterbildungsmaßnahme selbst.

Die zweite kritische Sicht betrifft den Prozess des „Wirksamkeitscontrollings“ selbst. Was bedeutet das? Die Art und Weise, wie das Controlling durchgeführt wird, kann eine Umsetzung unterstützen. Das bloße Ausfüllen von Evaluationsbögen etwa hat kaum solch eine Wirkung; Geschickt inszenierte gegenseitige Interviews unter den Mitarbeitern können dagegen wie ein nachhaltiger Katalysator wirken.

Eine dritte kritische Sicht sollte auf die Betroffenheit der Beteiligten gerichtet sein. Evaluationsfragen können zentral vorgegeben, aber auch genauso gut von den betroffenen Teams aufgrund der individuellen Besonderheiten entwickelt werden. So erhalten die Ergebnisse eine größere Relevanz für die Umsetzung. „Man“ wird nicht fremd gemessen, sondern reflektiert sich selbst. Mit positiver Wirkung auf die Ei-

genverantwortung und Motivation zur Umsetzung. Der Aufbau der persönlichen Reflexionskompetenz im Controllingprozess ist dann der Schwerpunkt. Und diese Kompetenz stellt aus meiner Sicht eine der wesentlichen Schlüsselkompetenzen überhaupt dar.

Diese drei kritischen Perspektiven beziehen sich noch nicht auf die Erkenntnisse der aktuellen Hirnforschung ein. Insgesamt 19 verschiedene Verarbeitungsmuster unseres Überlebensorgans habe ich aus den neurowissenschaftlichen Veröffentlichungen abgeleitet. Welche sind für ein „Wirksamkeitscontrolling“ besonders interessant?

Ich beginne mit der Entdeckung der „Spiegelneuronen“: Unbewusst werden die Handlungsmuster einer Person, zu der eine Beziehung besteht, nachgeahmt. Es wird überprüft, wie es wäre, wenn man selbst so handeln würde. Dieses Erkenntnis ist absolut nicht neu: Menschen lernen von Vorbildern und sind selber Vorbilder. Anders ausgedrückt: Menschen ahmen sich – unbewusst – nach. Das ist eine Lernquelle, die wesentlich wirksamer ist als ein Appell oder eine kognitive Erklärung.

Was kann daraus für ein „Wirksamkeitscontrolling“ abgeleitet werden? Wenn in einem Unternehmen – strategisch gesteuert – ein regelmäßiger Austausch darüber stattfindet, wo man selbst ein Vorbild für andere ist und wo das Gegenüber für einen selbst ein Vorbild sein kann; welches Entwicklungspotenzial könnte dadurch entstehen? Wird dazu eine Vorbildfrage in die »

BILDUNG MIT MASS

Bildungscontrolling auf dem Prüfstand. Warum Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen oft nicht erfolgreich sind, und wie durch Einbeziehung der Hirnforschung das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden kann.

Von **Dipl.-Ing. Ralf Besser**

Evaluation integriert, beginnt dieser Austausch bereits in der Weiterbildungsmaßnahme: „In welchen Aspekten war für Sie der Seminarleiter ein Vorbild? Wo waren Sie für den Seminarleiter ein Vorbild? Und welche Erkenntnisse daraus sind für Ihr Unternehmen, für Ihr Team von Bedeutung?“

Zudem existiert der Effekt der „Vigilanz“: Da wo die bewusste – und dauernde – Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist, entsteht eine innere Realität. Wichtig sind also nicht die einmaligen Ergebnisse, sondern die Regelmäßigkeit eines Reflexionsprozesses, wie der des Austausches über die Vorbildrolle.

Lernen geschieht zum großen Teil unbewusst. Das trifft besonders auf das Lernen von Heuristiken zu. Das Gehirn filtert vor allem die Prinzipien, das Regelhafte hinter den Erlebnissen heraus und internalisiert sie zu – eher unbewussten – Handlungsmustern. Das umschreiben die Hirnforscher mit dem Begriff der „Regelextraktion“.

Unbewusstes – und daher besonders wirkungsvolles und nachhaltiges Lernen – lässt sich aber nicht direkt evaluieren. Es benötigt sinnvolle „Umwegmechanismen“, um an diese nicht selbst bewusst wahrzunehmende Veränderungen zu gelangen. Dazu hat sich der von mir entwickelte Ansatz des „Metaphernfeedbacks“ bewährt. Die Seminarteilnehmer werden zu Beginn einer Weiterbildungsmaßnahme gebeten, zum Inhalt eine spontane Metapher, ein inneres Bild entstehen zu lassen. Alle relevanten Details dieses Bildes werden anschließend hinterfragt und notiert. Wird nun nach einer Weiterbildungsmaßnahme dieses Bild wieder erinnert,

stellen sich viele Veränderungen der Details ein. Diese können aufgedeckt und schließlich von der persönlichen Bedeutung her für die Umsetzung hinterfragt werden. Es ist erstaunlich, wie viel mehr an – natürlich subjektiven – Erkenntnissen dadurch an das Tageslicht gelangen und bewusster umgesetzt werden können.

Das sind nur einige wenige Aspekte aus der Hirnforschung, die ein effektives „Wirksamkeitscontrolling“ unterstützen. Aus der Summe dieser Ansätze habe ich ein Evaluationstool entwickelt, das die Prozesswirkung in den Vordergrund und die Messergebnisse in den Hintergrund rückt. Gemessen wird nur noch die (Prozess-) Qualität des Controllings an sich – mit einer wesentlich höheren Wirksamkeit als eine Bildungsmaßnahme. ■

Dipl.-Ing. Ralf Besser arbeitet als Prozessbegleiter für Unternehmen. Über seine langjährigen Erfahrungen als Personalentwickler und Coach bei der Deutschen Telekom AG hat er die Problematik von Veränderungsprozessen in Unternehmen aus vielfältiger Perspektive praxisnah erfahren. Er gründete die „Ralf Besser Stiftung für Lebenswerte“ und betreibt in Bremen ein eigenes Tagungshaus. Dipl.-Ing. Ralf Besser ist zudem Autor zahlreicher Fachbücher.

➔ Klick! www.besser-wie-gut.de

LEARNTEC-Tipp *Dipl.-Ing. Ralf Besser hält den Vortrag „Bildungscontrolling anders denken – Neue Ansätze durch die Hirnforschung?!“, 1. Februar 2012, 15.45 Uhr bis 16.30 Uhr*

20. Internationale Leitmesse und Kongress für professionelle Bildung, Lernen und IT



Lernen weltweit vernetzt.



IDEEN VERBINDEN.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse

www.learntec.de

31. Januar –
2. Februar 2012
Messe Karlsruhe

LEARNTEC ■